POA Y PEI

BROCKER SERVISEGUROS.

Vanessa Delgado

Planificación Estratégica Institucional

Planificación Operacional Anual

AGRADECIMIENTOS

En el año 2022, la empresa Serviseguros S.A. colaboró con el Instituto Tecnológico Bolivariano (ITB) en un proyecto académico-práctico desarrollado dentro del curso de Planeación Estratégica, dictado por el Ing. Javier Jiménez Peralta, Mgs.

En esta experiencia, un grupo de estudiantes del curso ASO53-54 liderado por el estudiante Vanessa Delgado, bajo la coordinación de la Ing. Emily Pincay Martínez, participó activamente en el análisis del entorno empresarial y la formulación de la planeación estratégica de la compañía. El trabajo colaborativo entre los estudiantes y la empresa permitió aplicar conocimientos teóricos a una situación real del entorno empresarial, fortaleciendo así el proceso formativo. Como muestra de reconocimiento, Serviseguros S.A. extendió un agradecimiento formal a los estudiantes y docentes involucrados, destacando el impacto positivo del proyecto en su proyección institucional.

Contenido

Tabla de contenido de tablas 3
Tabla de contenido de gráficos 4
Introducción 5
Metodología utilizada para la elaboración del PEI 5
Marco Teórico 7
Marco Jurídico 9
Proceso de Planificación Estratégica 14
Estructura Organizacional 15
Estructura del Sistema de Gestión de Calidad 16
Contexto de la Organización 17
Mapa de procesos 17
Identidad Corporativa 18
Análisis Situacional (FODA) 19
Fuerzas Competitivas 20
FODA 21
Estrategias FO 22
Estrategias FA 23
Estrategias DO 24
Estrategias DA 25
Estrategias Propuestas 26
Mix de estrategias 26
Selección de las mejores estrategias 28
Temas estratégicos 30
Objetivos Estratégicos 30
Indicadores y metas 30
Plan Operativo Anual 32
Etapas para el desarrollo del plan operativo 32
Fuente: investigación de los autores 32
Diagrama de Gantt 33
Organizar un equipo de trabajo con personal clave del área, para el diseño del Plan de Trabajo. 33
Presupuesto comercial y financiero 37
Presupuesto Comercial 37

Presupuesto Financiero 39
Validar el POA de cada área 39
Aprobar el POA de cada área 40
Implementación del Plan Operativo Anual 40
Mapa de Riesgos y Oportunidades 41
Presentación del Plan Operativo Anual por Procesos del Sistema de Gestión de Calidad 42
Bibliografía 43

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1Matriz de evaluación del medio ambiente interno _____ *20*
Tabla 2Macroentorno _____ *21*
Tabla 3Análisis interno y externo de Serviseguros _____ *21*
Tabla 4Estrategias FO _____ *22*
Tabla 5Estrategias FA _____ *23*
Tabla 6Mix de las estrategias FA _____ *23*
Tabla 7Estrategias DO _____ *24*
Tabla 8Mix de las estrategias DO _____ *24*
Tabla 9Estrategias DA _____ *25*
Tabla 10Mix de las estrategias DA _____ *25*
Tabla 11Estrategias propuestas _____ *26*
Tabla 12Mix de estrategias _____ *28*
Tabla 13Selección de las mejores estrategias _____ *29*
Tabla 14Temas estratégicos _____ *30*
Tabla 15Indicadores y metas _____ *31*
Tabla 16Plan de actividades _____ *37*
Tabla 17Producción histórica _____ *38*
Tabla 18Presupuesto comercial 2020 _____ *38*
Tabla 19Presupuesto financiero 2020 _____ *39*
Tabla 20Presupuesto para provisión de recursos _____ *39*
Tabla 21Implementación del POA _____ *40*
Tabla 22Mapa de riesgos y oportunidades _____ *41*
Tabla 23Presentación del POA _____ *42*

Tabla de contenido de gráficos

Ilustración 1Estructura orgánica del nivel estratégico de Serviseguros S.A. _____ *15*
Ilustración 2Estructura orgánica de Serviseguros _____ *16*
Ilustración 3Estructura orgánica del Sistema de Gestión de Calidad de Serviseguros _____ *16*
Ilustración 4Contexto de la Organización _____ *17*
Ilustración 5Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de Serviseguros _____ *17*
Ilustración 6Fuentes competitivas _____ *20*
Ilustración 7Etapas del POA _____ *32*
Ilustración 8Diagrama de Gantt del POA _____ *33*

Introducción

La empresa Serviseguros S.A. y de su representante la Ing. Emily Pincay Martínez, presentan a continuación un ejercicio práctico basado en el PEI y POA Institucionales, mismos que tiene como fin, el promover el análisis de la situación actual de la empresa y las posibilidades de poner en marcha un plan de mejora que dé como consecuencia la implementación y adopción del PEI y POA previamente elaborados y aquí detallados.

Para Serviseguros la planificación estratégica es un pilar fundamental en el desarrollo de la compañía ya que, mediante la planificación a nivel económico – financiero, de manera estratégica y organizativa podremos desarrollar los objetivos alcanzando la misión que se ha planteado para los próximos 5 años.

En consecuencia, el grupo de estudiantes desarrollan y proponen la aplicación de un proceso de planificación estratégica y operativa, el cual resulta como primer documento de guía para la institución, es decir el plan estratégico institucional 2020 – 2025, en donde se establece la visión, misión, política de la calidad, objetivos estratégicos, indicadores y perspectivas. Todo ello en su conjunto, representan los propósitos que la dirección pretende alcanzar en los próximos 5 años.

Metodología utilizada para la elaboración del PEI

La planificación de la estrategia institucional es un proceso gradual que se basa en la planificación de mediano y largo plazo, implica determinar qué cosas debemos hacer hoy para alcanzar la visión de futuro dentro y fuera de la organización, considerando los aspectos más relevantes en el ejercicio de la misma. (Gestiopolis, 2019)

Por ello, se resolvió utilizar como método de aplicación, el enfoque de J. M. Byron y F. K. Alston en su obra *"Creating and Implementing your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations"* (Creando e Implementando su Plan Estratégico: Un Manual para Organizaciones Públicas e Instituciones sin Fines de Lucro). (Gestiopolis, 2019)

En dicha metodología se proponen los siguientes pasos a seguir:

1. Iniciar el proceso de planificación estratégica,

2. Clarificar la estructura de la organización,
3. Determinar el contexto de la organización, la misión, la visión, los valores y la política de calidad.
4. Evaluar el entorno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA),
5. Identificar y establecer las cuestiones estratégicas,
6. Formular las estrategias de gestión, mismas que se determinan mediante el POA.
7. Revisar y adoptar el Plan Estratégico,
8. Establecer una Visión organizacional efectiva para el futuro,
9. Desarrollar un proceso de implementación efectivo, y
10. Revisar las estrategias y el proceso de planeamiento estratégico.

Marco Teórico

Según Fred David autor del libro ¨La gerencia estratégica¨, la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

De acuerdo con el Manual de Planificación Estratégica de la CEPAL, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción o estrategias para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2005)

Analizando las brechas institucionales, la planificación estratégica permite enunciar las acciones necesarias que, para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del presupuesto. (Armijo, 2005)

Por otra parte, Roberto Martínez Noriega, nos menciona en su libro "Planificación Estratégica" que: el planteamiento estratégico de las organizaciones y el desarrollo de las capacidades de gestión tienen propósitos complementarios y que deben integrarse secuencialmente para lograr una mayor racionalidad en la toma de decisiones y una mayor efectividad en su implementación. (Walter, 2014)

Los creadores del Balanced Scorecard Drs. Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron y publicaron en el 2008 su último libro EXECUTION PREMIUM en el cual consolidan los estudios científicos de más de 15 años sobre el tema de Gestión de la Estrategia. En esta muy reconocida y premiada publicación, presentan al mundo el nuevo Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM, el cual integra los niveles estratégicos y operativos para que las organizaciones de cualquier naturaleza alcancen los resultados soñados. Este sistema constituye una manera sistemática, lógica, y coherente de implementar la planificación y gestión de una entidad en los niveles estratégico y operativo, para EJECUTAR planes estratégicos en los mencionados niveles.

Los creadores del Balanced Scorecard Drs. Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron y publicaron en el 2008 su último libro EXECUTION PREMIUM en el cual consolidan los estudios científicos de más de 15 años sobre el tema de Gestión de la Estrategia.

El Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM está constituido por seis etapas que al implementarlas sistemáticamente en una entidad se facilita la administración y se logra alcanzar la excelencia en la EJECUCIÓN. Las seis etapas se muestran a continuación:

1. Formular la estrategia; que va desde la identificación y planteamiento de la misión, visión, el análisis estratégico, lineamientos estratégicos y la propuesta de valor.
2. Traducir la estrategia; que consiste en la ejecución de la estrategia.
3. Alinear a la organización; Alineación de la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard a todas las unidades de la Entidad. Alineación de los equipos y personas de la organización a través de los Scorecards personales, formación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio y comunicación de la estrategia.
4. Planear las operaciones; Se alinean los proyectos con la estrategia y se estandariza su planificación. Se planifican los presupuestos operativos y se alinean hacia la estrategia.
5. Monitorear y aprender; Este proceso integra la información de la estrategia y las operaciones en una estructura de reuniones de análisis de la gestión diseñadas de forma sistémica para la toma de decisiones. En esta etapa es importante constituir una Oficina de Gestión de la Estrategia para el seguimiento y control de la ejecución.
6. Probar y adaptar la estrategia; Cerrar el ciclo de ejecución de la estrategia mediante la toma de decisiones sobre el rumbo de la organización. (Kaplan & Norton, 2009)

Para identificar el contexto de la organización Serviseguros se basará en los conceptos de la matriz FODA planteados por el autor Heinz Weihrich, de tal forma que se puedan esclarecer con el debido análisis los aspectos más importantes para la empresa en cuanto a los cuatro enfoques dela matriz, las fortalezas y debilidades que serán el identificador principal de la situación interna de la organización y las oportunidades y amenazas que serán los enfoques externos planteados para tales efectos. Esto se asocia mucho al

concepto o a las relaciones que el autor Michael Porter especifica en su libro “Las cinco fuerzas competitivas”, ya que el menciona que “en esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos substitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector” (Porter, 2008).

Marco Jurídico

Respecto al marco legal, se cuenta con la Ley General de Seguros que regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (SCVS, 2016)

Las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, para su constitución, organización y funcionamiento se sujetarán a las disposiciones de la Ley General de Seguros, al Código de Comercio, a la Ley de Compañías, en forma supletoria, y a las normas que para el efecto dicte la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (SCVS, 2016)

Serviseguros es controlada por la superintendencia de compañías, valores y seguros y el código orgánico monetario y financiero, libro III - ley general seguros.

¿Cuáles son sus obligaciones y a quién rinde cuentas?

Los corredores de seguros rinden cuentas a la superintendencia de compañías, valores y seguros, y sus obligaciones están estipuladas en la resolución No. SCVS-INS-2018-0024 emitida por la por la misma bajo el artículo No. 8 y son las siguientes:

Art. 8." Son obligaciones de los asesores productores de seguros:

8.1 Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de seguros. (SCVS, 2016)

8.2 Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, requisitos, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones.

8.3 Comunicar inmediatamente por escrito a la empresa de seguros cualquier modificación del riesgo, si el asegurado le participó de aquello, o por tener conocimiento directo del hecho.

8.4 Asesorar al asegurado en las diligencias tendientes al cobro de la indemnización y actuar a nombre del cliente ante la empresa de seguros, cuando cuente con autorización escrita del asegurado o r beneficiario;

8.5 Responder ante la empresa de seguros por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados;

8.6 Cuidar que el contrato de seguro se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, cuando expresamente lo haya solicitado el cliente;

8.7 Devolver a las empresas de seguros los documentos y papelería que les pertenezcan, cuando dejen de prestar sus servicios;

8.8 Suscribir los contratos de agenciamiento de seguros con las empresas de seguros o de salud integral prepagada, en su caso. En estos contratos se entenderán incorporadas, o deberán contener, por lo menos, las siguientes condiciones:

8.8.1 Especificar las comisiones sobre las primas o cuotas que le corresponden al asesor productor de seguros durante la vigencia del contrato;

8.8.2 Cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito con por lo menos treinta días de antelación, mencionando las causas de la decisión tomada por el contratante que le ponga fin;

8.8.3 El contrato quedará automáticamente suspendido en el evento de que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, retire o suspenda la credencial al su responsable técnico, en cuyo caso deberá designar uno nuevo en el término de 30 días. Vencido este término sin designación, se cancelará el contrato.

8.8.4 El contrato quedará automáticamente cancelado en el evento de que la Superintendencia retire la credencial al asesor productor o que revoque el certificado de autorización otorgado a la empresa de seguros.

8.8.5 La Suspensión del contrato, inhabilita para colocar nuevos contratos; Sin embargo, podrán gestionar renovaciones.

8.8.6 Terminado el contrato la empresa de seguros pagará las comisiones correspondientes a los seguros contratados bajo su gestión;

8.9 Cumplir las normas e instrucciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;

8.10 Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros, bajo las prevenciones de ley;

8.11 Remitir anualmente, adjunto a los estados financieros, la nómina de los socios o accionistas, representantes legales; administradores y responsables técnicos, así como mantener actualizados los referidos nombramientos y credenciales;

8.12 Notificar por escrito, en forma inmediata a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, los cambios de dirección, números de teléfono, correo electrónico; apertura y cierre de sucursales y agencias; cambios de administradores y apoderados, o de responsables técnicos; o en la composición accionaria;

8.13 Firmar las propuestas o cotizaciones que tramiten y verificar que ellas cumplan con las exigencias técnicas del riesgo que le sean aplicables;

8.14 Cumplir las normas sobre las tarifas que le suministre la empresa de seguros;

8.15 Las agencias asesoras productoras de seguros, deberán mantener registros de los estados financieros, anexos y formularios del ejercicio económico aprobados por la junta general de socios o accionistas de acuerdo al catálogo único emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, así como, una vez presentado a la autoridad tributaria, el formulario de declaración de impuesto a la renta y demás información en caso de que fuere requerida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;

8.16 Pagar la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;

8.17 Llevar contabilidad de acuerdo a las normas emitidas o adoptadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y conservar sus archivos actualizados con todos los registros de ingresos y egresos de sus operaciones sobre el giro de sus negocios a disposición de la Superintendencia.

8.18 Recibir a los auditores y funcionarios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y proporcionarles la información que les sea solicitada por ellos;

8.19 Presentar a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros la información conforme a las obligaciones señaladas en el Art. 29 del Libro III del Código Orgánico Monetario y Financiero

8.20 Establecer canales oficiales de comunicación por correspondencia con los clientes. Esta obligación conlleva la de designar uno o varios correos electrónico, número de teléfono u otros medios a través de los cuales el asesor productor se comunicará, así como la de llevar un registro de canales oficiales designados por sus clientes;

8.21 Mantener un archivo, bajo estricta reserva, de todas las comunicaciones mantenidas con sus clientes a efectos de entregarlas a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros cuando ésta lo requiera;

8.22 Comunicarse con sus clientes por escrito en una dirección electrónica señalada por este último una vez al mes a efectos de conocer variaciones en el estado del riesgo y nivel de satisfacción con la póliza. Están obligados a mantener este registro por tres [3] años;

8.23 Mantener bajo estricta reserva toda la información proporcionada por sus clientes y cotizantes. Esta información podrá ser requerida en cualquier momento por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;

8.24 Exigir a las empresas de seguros que les suministren gratuitamente, formularios de pólizas y anexos para información de los interesados;

8.25 Recibir válidamente, por cuenta de las empresas de seguros, el pago de las primas de parte del asegurado o del solicitante, así como los avisos de siniestro y cualquier documento que se apareje al reclamo de indemnización por siniestro, sin perjuicio de su obligación de entregar esos valores y documentos a la empresa de seguros, y de su responsabilidad ante ella en caso de omisión. Las empresas de seguros no podrán alegar inexistencia o retraso en el pago de primas, de avisos de siniestros ni de entrega de documentos, cuando el asegurado, solicitante o beneficiario, haya cumplido con estas

obligaciones ante el asesor productor de seguros que actúe por cuenta de la empresa de seguros.

8.26 Conservar copias de los contratos de agenciamiento, en el eventual caso de que le sean requeridos por el órgano de control.

8.27 Mantener y conservar registro y copias de los contratos colocados y los suscritos con aseguradoras;

8.28 Otras obligaciones que se deriven del giro propio de sus negocios de acuerdo a las normas e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (SCVS, 2016)

Proceso de Planificación Estratégica

El equipo de trabajo propone la ejecución de la planificación estratégica, considerando las siguientes premisas:

- ***Fortalecer la visión de largo plazo y lineamientos del Directorio como directrices del proceso de planificación.***
- ***Involucrar a todas las unidades en el diseño del plan de nivel corporativo, a efectos de enriquecer el análisis y fortalecer el compromiso de todos.***
- ***Lograr un plan "único" y consistente que no surja como "la suma de planes".***
- ***Lograr un plan alineado: objetivos de corto plazo alineados con la visión de largo plazo; planes de las unidades alineados con el plan de nivel corporativo.***
- ***Definir y comunicar claramente los roles, responsabilidades y resultados a obtener a efectos de asegurar el éxito del proceso.***
- ***Sistematizar la planificación en base a un proceso estructurado, que se apoya en un cronograma conocido por todos, así como en técnicas y herramientas específicas. Fuente: investigación de los autores***

Dicho proceso abarca los siguientes componentes estratégicos:

- ***Misión, Visión, Valores Corporativos, Política de Calidad,***
- ***Análisis FODA,***
- ***Temas estratégicos,***
- ***Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas***
- ***Planes Estratégicos***
- ***Planes de acción***

Estructura Organizacional

La estructura de Serviseguros está conformada por un directorio, que lo conforman los accionistas de la empresa y personas muy cercanas a la organización, quienes formaron parte importante de la administración de Serviseguros durante muchos años.

El presidente ejecutivo es el Ing. Gastón Menéndez Zavala quien estratégicamente reside en los Estados Unidos dese donde aporta con alianzas estratégicas internacionales quienes nos brindan el apoyo para el soporte y garantía de seguros, adicional a ello cuenta con un equipo al mando de la organización en la matriz Guayaquil – Ecuador.

La gerencia general está al mando de la Ing. Emily Pincay, una profesional con más de 20 años de trayectoria en seguros.

La línea de gerencias administrativas cuenta con profesionales con mucha trayectoria en el ámbito de seguros y finanzas relacionadas a los seguros.

El personal operativo cuenta también con experiencia en la rama de seguros y aquellos colaboradores que se inician en el mundo de seguros en la empresa, cuentan con la oportunidad de estudiar y prepararse mediante capacitaciones y certificaciones auspiciadas por la empresa. Fuente: investigación de los autores.

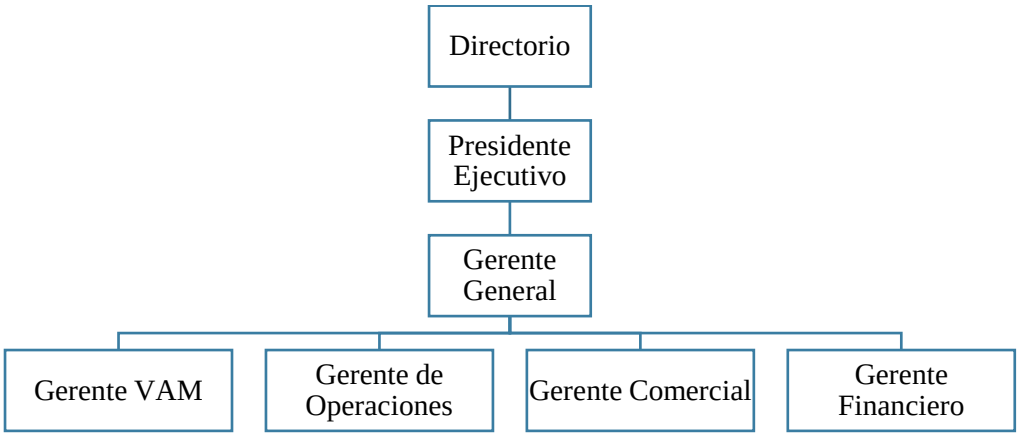


Ilustración 1Estructura orgánica del nivel estratégico de Serviseguros S.A.

Fuente: investigación de los autores

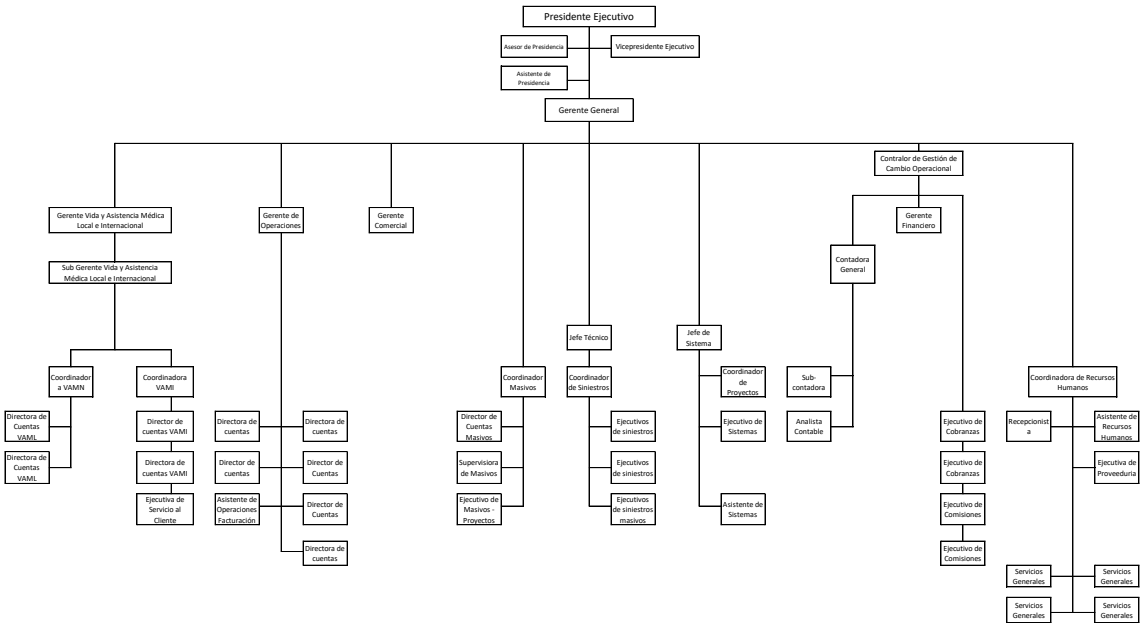


Ilustración 2Estructura orgánica de Serviseguros

Fuentes: investigación de los autores

Estructura del Sistema de Gestión de Calidad

Adicional a la estructura orgánica de Serviseguros, la alta dirección en conjunto con la gerencia general conforma el equipo de administradores para el control y soporte del sistema de gestión de calidad, con el cual cuenta la empresa desde el año 2016, este equipo de colaboradores está a cargo de administrar y mantener el cumplimiento del POA de la organización en conjunto con los demás colaboradores de la empresa.

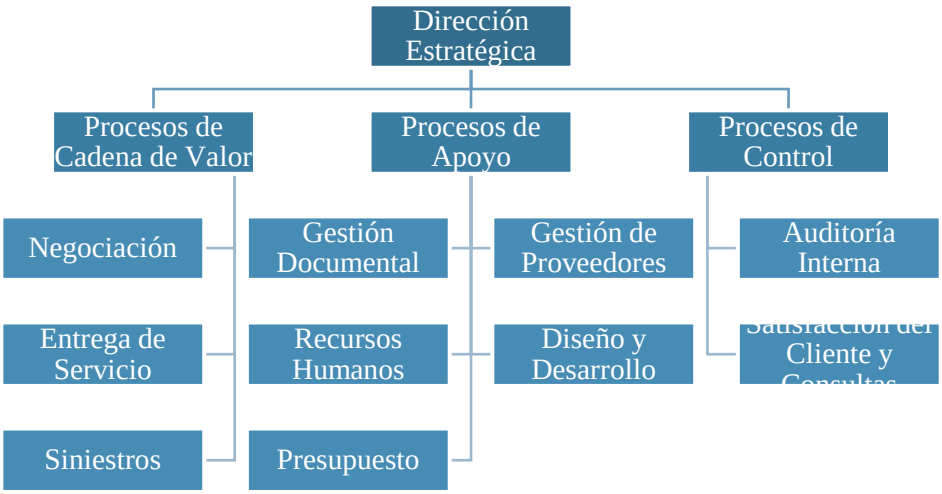


Ilustración 3Estructura orgánica del Sistema de Gestión de Calidad de Serviseguros

Fuente: investigación de los autores

Contexto de la Organización

Clasificación del contexto relacionado con la organización

Identificación de las partes interesadas			Requisitos								Clasificación de Partes Interesadas			Factores/Asuntos internos								Factores/Asuntos externos						
Código	Partes interesadas	Categoría	Integridad	Bienestar Laboral	Excelencia Asesoría	Cumplimiento legal	Continuidad del negocio	Rentabilidad	No.	%	Influencia (Bajo, Alto)	Nivel de interés (Bajo, Alto)	Clase	Recursos Financieros	Estructura y Cultura Organizacional	Implementación Tecnológica	Sistemas de Información y Comunicación	Procesos y Procedimientos	Talento Humano	No.	%	Avances Tecnológicos	Aspectos De Mercado (Seguros)	Aspectos Económicos	Aspectos Socioculturales	Aspectos Legales	No.	%
SH01	Clientes	Externo	X		P	X	X		4	66,7	Alto	Alto	D		X	X	X	X		4	67	X	X	X	X		4	80
SH02	Accionistas	Usuario de la Organización	X			X	X	P	4	66,7	Alto	Alto	D	X		X	X			3	50	X	X	X		X	4	80
SH03	Empleados	Usuario de la Organización	X	P		X	X	X	5	83,3	Alto	Alto	D	X	X	X	X	X	X	6	100		X	X	X		3	60
SH04	Entidades de Control	Entidad de Control				P			1	16,7	Alto	Bajo	C					X		1	17					X	1	20
SH05	Proveedores /Aseguradoras	Externo	X		P	X	X	X	5	83,3	Alto	Alto	D	X	X	X	X	X		5	83		X				1	20
		Presencia No.	4	1	2	5	4	3	5					3	3	4	4	4	1			2	4	3	2	2		
		Presencia %	80	20	40	100	80	60	100				Matriz Influencia/Interés	60	60	80	80	80	20			40	80	60	40	40		
		Principal	0	1	2	1	0	1	0																			

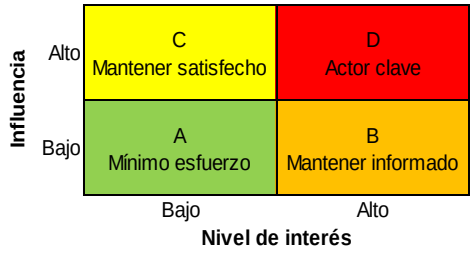


Ilustración 4Contexto de la Organización

Fuente: investigación de los autores

Mapa de procesos

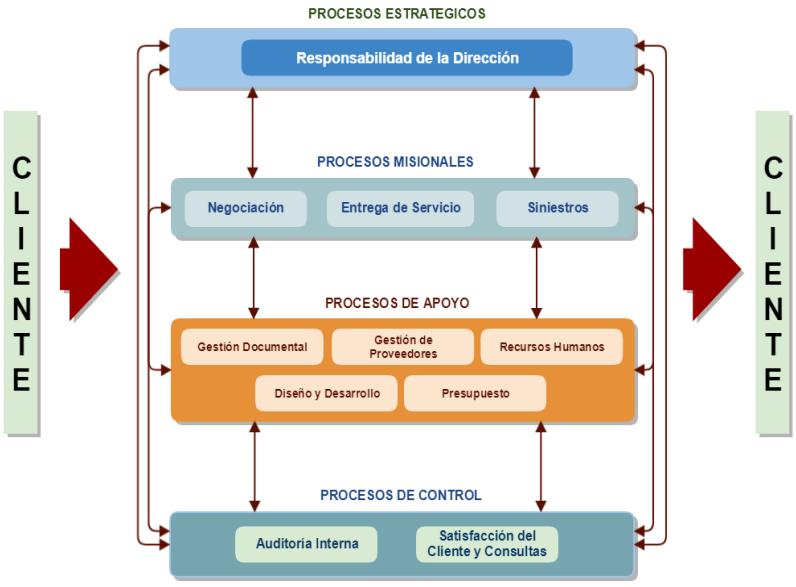


Ilustración 5Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de Serviseguros

Fuente: investigación de los autores

Identidad Corporativa

Visión: Ser el asesor de seguros número uno en calidad de servicio.

Misión: Proteger el patrimonio de nuestros clientes basados en nuestro conocimiento de los riesgos a los que están expuestos.

Valores:

- Confidencialidad
- Seguridad
- Lealtad
- Familiaridad
- Solidaridad
- Vocación de servicio

Política de la Calidad:

Durante la negociación y la entrega del servicio de corretaje y asesoramiento a empresas e individuos en el ámbito de seguros.

Estamos comprometidos con la calidad mediante:

1. El cumplimiento de: los requisitos de nuestros clientes, partes interesadas; la norma internacional ISO 9001 y el marco legal vigente.
2. La mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad
3. La gestión oportuna de los riesgos internos y externos

La participación de manera proactiva y competente para alcanzar los objetivos logrando un óptimo desempeño, mejorando la seguridad, confianza y satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas. Fuente: investigación de los autores

Análisis Situacional (FODA)

El análisis situacional de la empresa Serviseguros se lo realizó enfocando los siguientes aspectos:

- Matriz de evaluación del ambiente interno (basado en la cadena de valor)
- Fuerzas competitivas
- Macroentorno

Matriz de Evaluación del Medio Ambiente Interno basada en la cadena de valor

NUMERO	ACTIVIDADES DE APOYO	FORTALEZA	DEBILIDAD	INDIFERENTE
	CLASIFICACIÓN	**F**	**D**	**I**
3	Política interna	F		
5	Disponibilidad financiera	F		
7	Instalaciones	F		
10	Valores	F		
1	Contratación de personal	F		
3	Procesos de sucesión		D	
5	Salarios	F		
7	Nivel de educación	F		
8	Seguridad laboral - Salud ocupacional	F		
1	Automatización de sistemas	F		
2	Redes informáticas	F		
3	Bases de datos / alojamiento	F		
5	Sistematización de procesos	F		
	OPERACIONES			
1	Gestión de seguros y siniestros	F		I
2	Distribución y Cobranzas	F		
	MARKETING Y VENTAS			
1	Publicidad		D	
2	Promociones y descuentos		D	
3	Fuerza de ventas (equipo de ventas)		D	

	SERVICIO			
1	Sistemas de comunicación	F		
2	Capacidad de respuesta	F		
3	Procedimientos internos	F		
4	Soporte tecnológico	F		
5	Disponibilidad del servicio	F		
6	Ciclos del servicio	F		

Tabla 1Matriz de evaluación del medio ambiente interno

Fuente: investigación de los autores

Fuerzas Competitivas

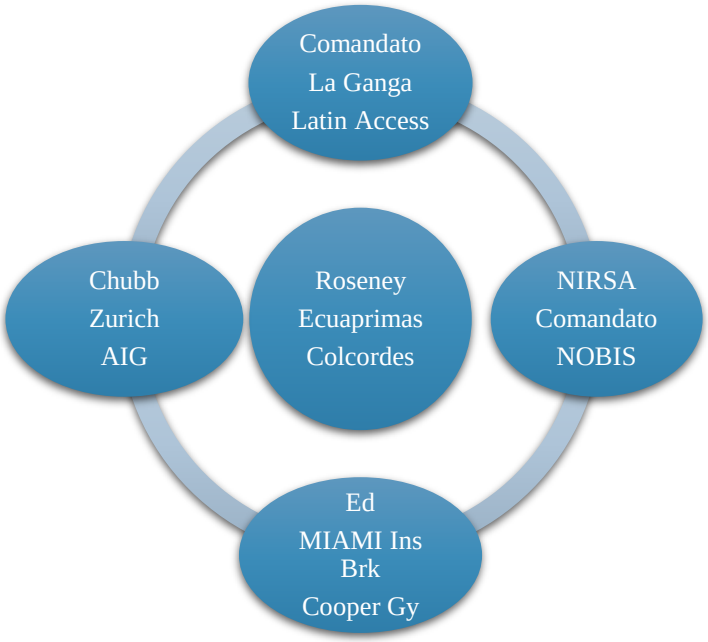


Ilustración 6Fuentes competitivas

Fuente: (Porter, 2008)

MATRIZ DE EVALUACION DEL MACROENTORNO				
		OPORTUNIDAD	**AMENAZA**	**INDIFERENTE**
	CLASIFICACIÓN	**O**	**A**	**I**
Numero	**FACTORES EXTERNOS**			
1	Gobierno			I
2	Cultura		A	
3	Demografía	O		
4	Economía	O		

5	Sector financiero	O		
6	Sociedad		A	
7	Política		A	
8	Medio Ambiente Físico	O		
9	Gremios / Asociaciones			I
10	Tecnología	O	A	

Tabla 2Macroentorno

Fuente: investigación de los autores

FODA

	EMPRESA	SERVISEGUROS S.A.		
	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
#	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Política interna	Procesos de sucesión	Comandato	Roseney
2	Disponibilidad financiera	Publicidad	Ganga	Ecuaprimas
3	Instalaciones	Promociones y descuentos	Latin Access	Colcordes
4	Valores	Fuerza de ventas (equipo de ventas)	Chubb	Comandato - Banco
5	Contratación de personal		Zurich	Banco
6	Salarios		AIG	Aseguradoras
7	Nivel de educación		NIRSA	Cultura
8	Seguridad laboral - Salud ocupacional		Comandato	Sociedad
9	Automatización de sistemas		NOBIS	Política
10	Redes informáticas		Ed	Tecnología
11	Bases de datos / alojamiento		MIAMI In Brk	
12	Sistematización de procesos		Cooper Gy	
13	Distribución y Cobranzas		Demografía	
14	Sistemas de comunicación		Economía	
15	Capacidad de respuesta		Sector financiero	
16	Procedimientos internos		Medio Ambiente Físico	
17	Soporte tecnológico		Tecnología	
18	Disponibilidad del servicio			
19	Ciclos del servicio			

Tabla 3Análisis interno y externo de Serviseguros

Fuente: investigación de los autores

Estrategias FO

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Política interna	Comandato
2	Disponibilidad financiera	Ganga
3	Instalaciones	Latin Access
4	Valores	Chubb
5	Contratación de personal	Zurich
6	Salarios	AIG
7	Nivel de educación	NIRSA
8	Seguridad laboral - Salud ocupacional	Comandato
9	Automatización de sistemas	NOBIS
10	Redes informáticas	Ed
11	Bases de datos / alojamiento	MIAMI In Brk
12	Sistematización de procesos	Cooper Gy
13	Distribución y Cobranzas	Demografía
14	Sistemas de comunicación	Economía
15	Capacidad de respuesta	Sector financiero
16	Procedimientos internos	Medio Ambiente Físico
17	Soporte tecnológico	Tecnología
18	Disponibilidad del servicio	
19	Ciclos del servicio	

Tabla 4Estrategias FO

Fuente: investigación de los autores

COMBINACION	ESTRATEGIA
Alianza de venta masiva desde las instalaciones Comandato	Alianza de venta masiva mediante canales
Generar nuevos productos masivos Ganga	Nuevos productos específicos
Crear Call Center de asistencia con Latin Access	Call Center de asistencia para asegurados menores
Crear productos específicos con Chubb	Ventas cruzadas con las aseguradoras
Venta cruzada con Zurich	Planes de sucesión
Planes de sucesión	Aplicaciones electrónicas
Mejorar el respaldo con Ed	
Aplicaciones electrónicas NIRSA	
Hacer puntos de atención en clientes grandes	

Tabla 5. Combinación de estrategias

Fuente: investigación de los autores

Estrategias FA

	FORTALEZAS	AMENAZAS
1	Política interna	Roseney
2	Disponibilidad financiera	Ecuaprimas
3	Instalaciones	Colcordes
4	Valores	Comandato - Banco
5	Contratación de personal	Banco
6	Salarios	Aseguradoras
7	Nivel de educación	Cultura
8	Seguridad laboral - Salud ocupacional	Sociedad
9	Automatización de sistemas	Política
10	Redes informáticas	Tecnología
11	Bases de datos / alojamiento	
12	Sistematización de procesos	
13	Distribución y Cobranzas	
14	Sistemas de comunicación	
15	Capacidad de respuesta	
16	Procedimientos internos	
17	Soporte tecnológico	
18	Disponibilidad del servicio	

Tabla 5Estrategias FA

Fuente: investigación de los autores

COMBINACION	ESTRATEGIA
Cumplimiento de normativa genera seguridad al cliente	Cumplimiento de normativa genera seguridad al cliente
No tenemos deuda bancaria para la operatividad	No tenemos deuda bancaria para la operatividad
El país no tiene cultura de seguros	El país no tiene cultura de seguros
Nivel de educación de los empleados es alto	Nivel de educación de los empleados es alto
Salarios por encima de la media	Salarios por encima de la media
Contamos con sistemas de punta	Contamos con sistemas de punta
La digitalización de pólizas afecta nuestra línea de control	La digitalización de pólizas afecta nuestra línea de control

Tabla 6Mix de las estrategias FA

Fuente: investigación de los autores

Estrategias DO

	DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
1	Procesos de sucesión	Comandato
2	Publicidad	Ganga
3	Promociones y descuentos	Latin Access
4	Fuerza de ventas (equipo de ventas)	Chubb
5		Zurich
6		AIG
7		NIRSA
8		Comandato
9		NOBIS
10		Ed
11		MIAMI In Brk
12		Cooper Gy
13		Demografía
14		Economía
15		Sector financiero
16		Medio Ambiente Físico
17		Tecnología

Tabla 7Estrategias DO

Fuente: investigación de los autores

COMBINACION	**ESTRATEGIA**
La dirección de la empresa es autocrática y no logra identificar las necesidades reales de la empresa	La dirección de la empresa es autocrática y no logra identificar las necesidades reales de la empresa
La falta de visión no permite una buena planificación	La falta de visión no permite una buena planificación
La falta de control por parte de la junta de accionistas debilita el control gerencial	La falta de control por parte de la junta de accionistas debilita el control gerencial
Misión deficiente y desactualizada	Misión deficiente y desactualizada
La falta de entrenamiento puede ocasionar fallas en la atención del bróker	La falta de entrenamiento puede ocasionar fallas en la atención del bróker
La falta de motivación ocasiona fuga de talentos	La falta de motivación ocasiona fuga de talentos
Las decisiones importantes dependen de una persona	Las decisiones importantes dependen de una persona
Ausencia de visión financiera	Ausencia de visión financiera
Baja publicidad en medios	Baja publicidad en medios
Fuerza de ventas sin control	Fuerza de ventas sin control

Tabla 8Mix de las estrategias DO

Fuente: investigación de los autores

Estrategias DA

1	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**
2	Procesos de sucesión	Roseney
3	Publicidad	Ecuaprimas
4	Promociones y descuentos	Colcordes
5	Fuerza de ventas (equipo de ventas)	Comandato - Banco
6		Banco
7		Aseguradoras
8		Cultura
9		Sociedad
10		Política
11		Tecnología

Tabla 9Estrategias DA

Fuente: investigación de los autores

COMBINACION	**ESTRATEGIA**
Dirección autocrática	Planificación superficial
Planificación superficial	Poca motivación
Falta de controles de la dirección	Toma de decisiones sin planificación
Misión deficiente	Los bancos pueden vender seguros masivos mediante alianzas
Visión nula	Las emisiones digitales dañan la trazabilidad del bróker
Poca motivación	Inestabilidad política genera incertidumbre económica
Toma de decisiones sin planificación	
Los bancos pueden vender seguros masivos mediante alianzas	
Las emisiones digitales dañan la trazabilidad del bróker	
Inestabilidad política genera incertidumbre económica	

Tabla 10Mix de las estrategias DA

Fuente: investigación de los autores

Estrategias Propuestas

#	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Alianza de venta masiva mediante canales	Cumplimiento de normativa genera seguridad al cliente	La dirección de la empresa es autocrática y no logra identificar las necesidades reales de la empresa	Planificación superficial
2	Nuevos productos específicos	No tenemos deuda bancaria para la operatividad	La falta de visión no permite una buena planificación	Poca motivación
3	Call Center de asistencia para asegurados menores	El país no tiene cultura de seguros	La falta de control por parte de la junta de accionistas debilita el control gerencial	Toma de decisiones sin planificación
4	Ventas cruzadas con las aseguradoras	Nivel de educación de los empleados es alto	Misión deficiente y desactualizada	Los bancos pueden vender seguros masivos mediante alianzas
5	Planes de sucesión	Salarios por encima de la media	La falta de entrenamiento puede ocasionar fallas en la atención del bróker	Las emisiones digitales dañan la trazabilidad del bróker
6	Aplicaciones electrónicas	Contamos con sistemas de punta	La falta de motivación ocasiona fuga de talentos	Inestabilidad política genera incertidumbre económica
7		La digitalización de pólizas afecta nuestra línea de control	Las decisiones importantes dependen de una persona	
8			Ausencia de visión financiera	
9			Baja publicidad en medios	
10			Fuerza de ventas sin control	

Tabla 11Estrategias propuestas

Fuente: investigación de los autores

Mix de estrategias			
MATRIZ FODA		**EMPRESA**	**SERVISEGUROS S.A.**
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1		Política interna	Procesos de sucesión
2		Disponibilidad financiera	Publicidad
3		Instalaciones	Promociones y descuentos
4		Valores	Fuerza de ventas (equipo de ventas)

5		Contratación de personal	
6		Salarios	
7		Nivel de educación	
8		Seguridad laboral - Salud ocupacional	
9		Automatización de sistemas	
10		Redes informáticas	
11		Bases de datos / alojamiento	
12		Sistematización de procesos	
13		Distribución y Cobranzas	
14		Sistemas de comunicación	
15		Capacidad de respuesta	
16		Procedimientos internos	
17		Soporte tecnológico	
18		Disponibilidad del servicio	
	OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1	Comandato	Alianza de venta masiva mediante canales	La dirección de la empresa es autocrática y no logra identificar las necesidades reales de la empresa
2	Ganga		La falta de visión no permite una buena planificación
3	Latin Access	Call Center de asistencia para asegurados menores	La falta de control por parte de la junta de accionistas debilita el control gerencial
4	Chubb		Misión deficiente y desactualizada
5	Zurich	Planes de sucesión	
6	AIG		
7	NIRSA		Las decisiones importantes dependen de una persona
8	Comandato		
9	NOBIS		
10	Ed		Fuerza de ventas sin control
11	MIAMI In Brk		
12	Cooper Gy		
13	Demografía		
14	Economía		
15	Sector financiero		

16	Medio Ambiente Físico		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1	Roseney		Planificación superficial
2	Ecuaprimas		
3	Colcordes		Toma de decisiones sin planificación
4	Comandato - Banco		
5	Banco		Las emisiones digitales dañan la trazabilidad del bróker
6	Aseguradoras	Contamos con sistemas de punta	
7	Cultura	La digitalización de pólizas afecta nuestra línea de control	
8	Sociedad		
9	Política		
10	Tecnología		

Tabla 12Mix de estrategias

Fuente: investigación de los autores

Selección de las mejores estrategias

Explicación breve de las mejores estratégicas seleccionadas		
	ESTRATEGIAS FO	**EXPLICACIÓN**
1	Alianza de venta masiva mediante canales	Contamos con un departamento dedicado al desarrollo de productos masivos específicos y contamos con el respaldo de las mejores aseguradoras internacionales y más grandes del país, por ello es importante que podamos aprovechar esta oportunidad para seguir creando productos masivos y venderlos mediante alianzas con cadenas de venta de línea blanca o productos de consumo masivo.
3	Call Center de asistencia para asegurados menores	Con la salida del país de las empresas de asistencia que estaban ligadas a la banca, podemos desarrollar cadenas de call center para atender de manera personalizada a los clientes de ventas de seguros masivos; y así poder asesorar al pequeño cliente en los beneficios de su seguro.
5	Planes de sucesión	Es importante no depender de pocas personas en la creación de cadenas de valores, por ellos es importante contar con un plan de sucesión, en especial, el área en donde se desarrollan los productos de seguros masivos.
	ESTRATEGIAS FA	
6	Contamos con sistemas de punta	Contar con sistemas modernos y de punta permite que podamos desarrollar aplicaciones amigables para el cliente interno y externo, y que podamos enfrentar situaciones de emergencia en el menor tiempo posible y con el mínimo impacto.
7	La digitalización de pólizas afecta nuestra línea de control	Debemos desarrollar alianzas a nivel tecnológico con las aseguradoras y clientes para facilitar la gestión de seguros sin que nos quedemos fuera de la comercialización del mismo.
	ESTRATEGIAS DO	

1	La dirección de la empresa es autocrática y no logra identificar las necesidades reales de la empresa	Mediante el desarrollo del FODA, la gerencia general podrá identificar que el manejar la empresa de esta forma es dañina para la empresa y se espera, nos permita desarrollar en conjunto con el equipo de altos mandos, procesos estructurases y jerarquías más participativas a la hora de tomar decisiones.
2	La falta de visión no permite una buena planificación	Mediante campañas internas en la empresa se espera poder llevar a cabo talleres que permitan identificar las necesidades reales de la empresa desde el punto de vista de todos los colaboradores, y mediante este se podrá determinar la misión y visión de la empresa; posterior a ello la planificación estratégica de la empresa.
3	La falta de control por parte de la junta de accionistas debilita el control gerencial	Desarrollo de nuevos indicadores de gestión una vez determinados los objetivos empresariales.
4	Misión deficiente y desactualizada	Mediante campañas internas en la empresa se espera poder llevar a cabo talleres que permitan identificar las necesidades reales de la empresa desde el punto de vista de todos los colaboradores, y mediante este se podrá determinar la misión y visión de la empresa; posterior a ello la planificación estratégica de la empresa.
7	Las decisiones importantes dependen de una persona	Mediante el desarrollo del FODA, la gerencia general podrá identificar que el manejar la empresa de esta forma es dañina para la empresa y se espera, nos permita desarrollar en conjunto con el equipo de altos mandos, procesos estructurases y jerarquías más participativas a la hora de tomar decisiones.
10	Fuerza de ventas sin control	Desarrollo del presupuesto y políticas de ventas.
	ESTRATEGIAS DA	
1	Planificación superficial	Mediante campañas internas en la empresa se espera poder llevar a cabo talleres que permitan identificar las necesidades reales de la empresa desde el punto de vista de todos los colaboradores, y mediante este se podrá determinar la misión y visión de la empresa; posterior a ello la planificación estratégica de la empresa.
3	Toma de decisiones sin planificación	Mediante campañas internas en la empresa se espera poder llevar a cabo talleres que permitan identificar las necesidades reales de la empresa desde el punto de vista de todos los colaboradores, y mediante este se podrá determinar la misión y visión de la empresa; posterior a ello la planificación estratégica de la empresa.
5	Las emisiones digitales dañan la trazabilidad del bróker	Debemos desarrollar alianzas a nivel tecnológico con las aseguradoras y clientes para facilitar la gestión de seguros sin que nos quedemos fuera de la comercialización del mismo.

Tabla 13Selección de las mejores estrategias

Fuente: investigación de los autores

Temas estratégicos

Perspectivas	Descripción
Comerciales	El cumplimiento de: los requisitos de nuestros clientes, partes interesadas; la norma internacional ISO 9001 y el marco legal vigente.
Recursos	La participación de manera proactiva y competente para alcanzar los objetivos logrando un óptimo desempeño, mejorando la seguridad, confianza y satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas mediante los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema.
Procesos y procedimientos	La gestión oportuna de los riesgos internos y externos La participación de manera proactiva y competente para alcanzar los objetivos logrando un óptimo desempeño, mejorando la seguridad, confianza y satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.
Mejora continua	La mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 14Temas estratégicos

Fuente: investigación de los autores

Objetivos Estratégicos

1. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
2. Contar con los recursos necesarios.
3. Manejo de los procesos con calidad.
4. Promover la Mejora Continua del Sistema

Indicadores y metas

Proceso relacionado	Indicador	Metas del indicador	Revisión
P2 Negociación	% de Retención de clientes VAM	Que sea >= 85%	Mensual
P3 Entrega de Servicio	% de Retención de pólizas	Que sea >= 80%	Mensual
P6 Satisfacción del Cliente y Consultas	% de Satisfacción del Servicio	Que la satisfacción del cliente sea >= 80%	Anual
P6 Satisfacción del Cliente y Consultas	Números de Reclamos de Clientes	Números de Reclamos de Clientes <= 15	Trimestral
P9 Presupuesto	Tasa de crecimiento de ingresos	Que sea >= 15% (para el año 2019)	Anual
P10 Gestión de Proveedores	% de Proveedores Categoría (A)	Que sea >= 80%	Semestral

P4 Gestión Documental	% de registros creados	Que sea <= 10%	Trimestral
P11 Recursos Humanos	% del Personal capacitado	Que sea >= 10%	Semestral
P11 Recursos Humanos	Retención de Personal	Que sea >= 80%	Anual
P11 Recursos Humanos	% de eficacia de las Evaluaciones de Desempeño	Que sea >= 70%	Anual
P2 Negociación	% Propuestas ganadas	Que sea >= 60%	Mensual
P2 Negociación	% Comités realizados con clientes y aseguradoras	Que sea el 100%	Mensual
P3 Entrega de Servicio	Días incurridos para emisión de pólizas	Que sea >= 80%	Mensual
P4 Gestión Documental	% Eficacia en la atención documental	Que sea >= 80%	Trimestral
P5 Auditoria	% Gestión de no conformidades	Que sea el 100%	Anual
P1 Responsabilidad de la Dirección	% de Objetivos gestionados	Que sea >= 25%	Anual
P1 Responsabilidad de la Dirección	% Cumplimiento de Objetivos alcanzados	Que sea >= 90%	Anual
P1 Responsabilidad de la Dirección	% de Riesgos críticos gestionados	Que sea >= 90%	Anual
P7 Siniestros	% Eficacia en trámite de los Siniestros	Que sea >= 80%	Mensual
P7 Siniestros	% Eficacia en liquidación de los Siniestros	Que sea >= 80%	Mensual
P7 Siniestros	% Eficacia en Entrega de liquidación al cliente	Que sea >= 90%	Mensual
P8 - Diseño y Desarrollo	Porcentaje de proyectos en estado activo que superan los 180 días sin realizar método de validación	Que sea <= 10%	Semestral
P1 Responsabilidad de la Dirección	% de Proyectos puestos en marcha o finalizados / Proyectos Formulados	Que sea >= 90%	Semestral
P11 Recursos Humanos	% de eficacia de las capacitaciones	Que sea >= 70%	Semestral
P8 - Diseño y Desarrollo	Porcentaje de Proyectos Terminados / Aprobados en estado Activo o Terminados	Que sea >= 60%	Semestral

Tabla 15Indicadores y metas

Fuente: investigación de los autores

Plan Operativo Anual

Para la elaboración del plan operativo se consideran los siguientes puntos:

1. Plan Estratégico Institucional 2014-2019, pero en ausencia de éste el equipo de trabajo a cargo, se apoyará con el PEI previamente desarrollado para los años 2020 - 2025.
2. Presupuesto Institucional 2020.
3. Informes de resultados de gestión obtenidos en años anteriores,
4. Solicitudes de entidades externas o internas, o hallazgos de auditorías internas o externas, que requieran soluciones integrales a problemáticas identificadas, y que, en ambos casos, requieren una inversión significativa de tiempo y recursos,
5. Marco legal que rige el quehacer institucional,
6. Acciones planificadas en los mapas de riesgos, para abordar riesgos y oportunidades de los procesos y objetivos estratégicos y que su implementación requiere un tiempo considerable para finalizarlas,
7. Requerimientos de partes interesadas pertinentes para el Sistema de Gestión Estratégica y de la Calidad, en tanto sea factible el cumplimiento de los mismos,
8. Cualquier otra información que sea necesaria para la formulación del POA.

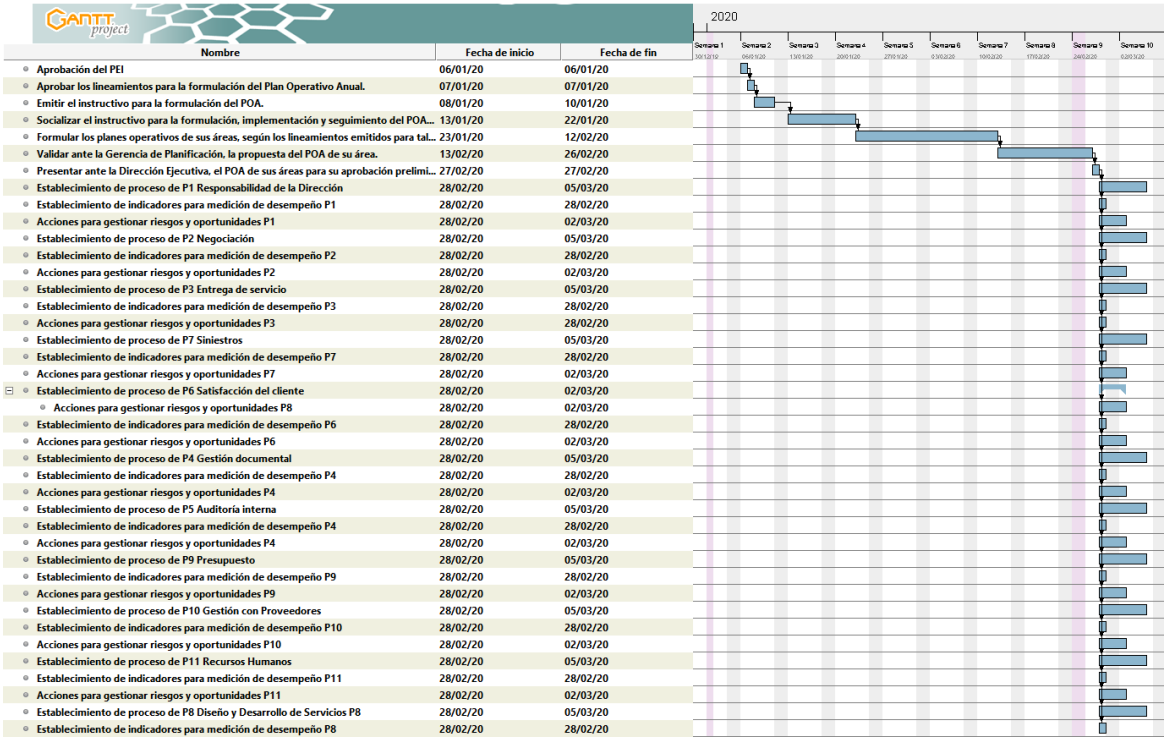
Etapas para el desarrollo del plan operativo

Formular el plan
Definir las actividades a realizar durante un periodo, y el equipo a cargo.
Implementar el plan
Socialización del plan con todos los involucrados, asignación de metas y oportunidades y aprobación del plan.
Monitorear el plan
Verificación mensual de las actividades programadas para establecer nivel de cumplimineto e identificar desviaciones y tratarlas.

Ilustración 7Etapas del POA

Fuente: investigación de los autores

Diagrama de Gantt



Nombre	Fecha de inicio	Fecha de fin
Aprobación del PEI	06/01/20	06/01/20
Aprobar los lineamientos para la formulación del Plan Operativo Anual.	07/01/20	07/01/20
Emitir el instructivo para la formulación del POA.	08/01/20	10/01/20
Socializar el instructivo para la formulación, implementación y seguimiento del POA...	13/01/20	22/01/20
Formular los planes operativos de sus áreas, según los lineamientos emitidos para tal...	23/01/20	12/02/20
Validar ante la Gerencia de Planificación, la propuesta del POA de su área.	13/02/20	26/02/20
Presentar ante la Dirección Ejecutiva, el POA de sus áreas para su aprobación prelimi...	27/02/20	27/02/20
Establecimiento de proceso de P1 Responsabilidad de la Dirección	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P1	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P1	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P2 Negociación	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P2	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P2	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P3 Entrega de servicio	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P3	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P3	28/02/20	28/02/20
Establecimiento de proceso de P7 Siniestros	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P7	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P7	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P6 Satisfacción del cliente	28/02/20	02/03/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P8	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P6	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P6	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P4 Gestión documental	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P4	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P4	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P5 Auditoría interna	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P4	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P4	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P9 Presupuesto	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P9	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P9	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P10 Gestión con Proveedores	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P10	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P10	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P11 Recursos Humanos	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P11	28/02/20	28/02/20
Acciones para gestionar riesgos y oportunidades P11	28/02/20	02/03/20
Establecimiento de proceso de P8 Diseño y Desarrollo de Servicios P8	28/02/20	05/03/20
Establecimiento de indicadores para medición de desempeño P8	28/02/20	28/02/20

Ilustración 8Diagrama de Gantt del POA

Fuente: investigación de los autores

Organizar un equipo de trabajo con personal clave del área, para el diseño del Plan de Trabajo.

Determinar dentro de la organización al grupo de colaboradores que confirma el equipo de administradores del Sistema de Gestión de Calidad, para eso la Gerencia General designa a un equipo de colaboradores que cumplan con las características propias de cada área a administrar.

Se designa un administrador por cada proceso que conforma el mapa de procesos del sistema de gestión de la organización.

Cada responsable o administrador de procesos es el encargado de llevar a cabo el control de las actividades que se deben cumplir en su proceso y de llevar el control de las mejoras en caso de identificarse.

No.	Fase	Actividad / Plan
1	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P2 Negociación**
2	2.2: Ejecución	Documentar los procedimientos de Negociación
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
3	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
4	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
5	2.2: Ejecución	Operar proceso Negociación
6	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P3 Entrega de servicio**
7	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento Entrega de servicio
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
8	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
9	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
10	2.2: Ejecución	Operar proceso Negociación
11	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P1 Responsabilidad de la Dirección**
12	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P1 Responsabilidad de la Dirección
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
13	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
14	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
15	2.2: Ejecución	Operar proceso P1 Responsabilidad de la Dirección
16	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P7 Siniestros**
17	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P7 Siniestros
		Alcance del procedimiento

		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
18	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
19	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
20	2.2: Ejecución	Operar proceso P7 Siniestros

21	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P6 Satisfacción del cliente**
22	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P6 Satisfacción del cliente
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
23	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
24	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
25	2.2: Ejecución	Operar proceso P6 Satisfacción del cliente

26	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P4 Gestión documental**
27	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P4 Gestión documental
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
28	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
29	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
30	2.2: Ejecución	Operar proceso P4 Gestión documental

31	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P5 Auditoría interna**
32	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P5 Auditoría interna
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento

		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
33	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
34	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
35	2.2: Ejecución	Operar proceso P5 Auditoría interna

36	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P9 Presupuesto**
37	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P9 Presupuesto
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
38	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
39	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
40	2.2: Ejecución	Operar proceso P9 Presupuesto

41	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P10 Gestión con Proveedores**
42	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P10 Gestión con Proveedores
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
43	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
44	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
45	2.2: Ejecución	Operar proceso P10 Gestión con Proveedores

46	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P11 Recursos Humanos**
47	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P11 Recursos Humanos
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
48	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño

49	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
50	2.2: Ejecución	Operar proceso P11 Recursos Humanos

51	2.2: Ejecución	Establecimiento de proceso de **P8 Diseño y Desarrollo de Servicios**
52	2.2: Ejecución	Documentar procedimiento P8 Diseño y Desarrollo de Servicios
		Alcance del procedimiento
		Identificación de los actores de procedimiento
		Identificación de los registros requeridos
		Redacción del procedimiento
		Validación del procedimiento
		Aprobación del procedimiento
53	2.2: Ejecución	Establecimiento de indicadores para medición de desempeño
54	2.2: Ejecución	Acciones para gestionar riesgos y oportunidades
55	2.2: Ejecución	Operar proceso P8 Diseño y Desarrollo de Servicios

Tabla 16Plan de actividades

Fuente: investigación de los autores

Presupuesto comercial y financiero

Presupuesto Comercial

El presupuesto comercial se basa en el promedio de la producción de los últimos 3 años más un porcentaje asignado para cada área de producción, basado en el porcentaje promedio de incremento del mercado de seguros en el país y en el volumen de venta con el que cuenta cada uno de los vendedores o agentes comerciales que representa la cartera de la empresa.

Para el 2020 el incremento de la cartera de Serviseguros según las áreas que la conforman serán de:

3% de incremento para seguros patrimoniales

5% de incremento para seguros de personas locales e internacionales

2% de incremento para seguros masivos

Resumen de Producción Histórica

Areas de Producción	2017 Prima Facturada	2017 Comisión Ganada	2018 Prima Facturada	2018 Comisión Ganada	2019 Prima Facturada	2019 Comisión Ganada
01 PRODUCCION GENERAL						
Factura de comisiones	10.515.846	1.242.399	9.949.365	1.486.684	11.671.230	1.822.555
02 VIDA/ASIS. MED. LOCAL						
Factura de comisiones	1.819.939	267.510	2.218.364	348.758	2.490.223	354.319
03 VIDA/ASIS. MED. INTERN						
Factura de comisiones	1.056.217	214.821	1.597.760	338.672	1.550.029	344.478
04 MASIVOS						
Factura de comisiones	15.902.162	3.488.448	16.788.609	4.396.439	20.094.641	3.203.041
(en blanco)						
Bonos de Producción		2.791.310		3.252.054		1.354.148
Factura de comisiones	3.017.222	2.832.129	1.484.081	464.057		
Honorarios a las Aseguradoras		1.181		-2.544		171.316
Honorarios al Cliente		232.994		117.466		113.755
Nota de crédito		-49.481		-552		
Total general	**32.311.386**	**11.021.312**	**32.038.180**	**10.401.033**	**35.806.122**	**7.363.612**

Tabla 17Producción histórica

Fuente: investigación de los autores

Presupuesto Comercial 2020

Primer Semestre

Areas de Producción	Enero Prima Presupuestad	Enero Comisión Presupuestad	Febrero Prima Presupuestad	Febrero Comisión Presupuestad	Marzo Prima Presupuestad	Marzo Comisión Presupuestad	Abril Prima Presupuestad	Abril Comisión Presupuestad	Mayo Prima Presupuestad	Mayo Comisión Presupuestad	Junio Prima Presupuestad	Junio Comisión Presupuestad	Total Prima Presupuestad	Total Comisión
01 PRODUCCION GENERAL														
Factura de comisiones	614.472	96.695	519.344	83.886	747.373	127.444	415.210	70.759	449.043	60.772	448.829	67.871	3.194.271	507.427
02 VIDA/ASIS. MED. LOCAL														
Factura de comisiones	298.892	25.777	181.519	27.078	232.836	35.339	117.521	16.999	268.627	40.274	163.776	22.459	1.263.170	167.926
03 VIDA/ASIS. MED. INTERN														
Factura de comisiones	122.946	30.920	171.137	37.622	108.974	28.945	153.552	32.624	211.225	35.452	89.244	20.082	857.079	185.646
04 MASIVOS														
Factura de comisiones	1.982.282	95.439	142.781	51.844	654.497	170.938	3.114.094	70.533	1.590	578	723.220	361.847	6.618.465	751.180
(en blanco)														
Bonos de Producción	-	54.581	-	2.697	-	122.255	-	3.034	-	26.250	-	298.513	-	507.331
Honorarios a las Asegurad	-	253					-	13.258	-	-48	-	-1.635	-	11.828
Honorarios al Cliente	-	5.626	-	1.986	-	2.059	-	2.070	-	2.077	-	36.660	-	50.479
Total general	**3.018.593**	**309.292**	**1.014.781**	**205.114**	**1.743.679**	**486.980**	**3.800.377**	**209.278**	**930.485**	**165.355**	**1.425.069**	**805.797**	**11.932.985**	**2.181.817**

Presupuesto Comercial 2020

Segundo Semestre

Areas de Producción	Julio Presupuestad a	Agosto Presupuestad a	Septiembre Presupuestad a	Octubre Presupuestad a	Noviembre Presupuestad a	Diciembre Presupuestad a	Presupuestad a	Comisión Presupuestad
01 PRODUCCION GENERAL								
Factura de comisiones	1.348.829	210.488	2.504.597	348.788	743.376	114.293	1.244.186	198.306	1.777.528	334.511	1.208.582	163.417	8.827.096	1.369.804
02 VIDA/ASIS. MED. LOCAL														
Factura de comisiones	263.114	39.067	156.414	24.358	245.155	36.370	247.290	40.629	237.269	35.284	202.322	28.401	1.351.564	204.109
03 VIDA/ASIS. MED. INTERN														
Factura de comisiones	120.834	29.196	63.597	16.336	200.489	44.008	86.775	20.536	90.809	20.823	207.947	45.158	770.451	176.056
04 MASIVOS														
Factura de comisiones	152.166	76.598	3.634.863	556.928	765.477	75.697	4.220.085	591.135	810.191	214.728	4.295.286	1.000.837	13.878.069	2.515.922
(en blanco)														
Bonos de Producción	-	29.785									-	884.740	-	914.525
Honorarios a las Aseguradoras	-	34.233	-	-60	-	752	-	133.378	-	-249			-	168.053
Honorarios al Cliente	-	2.059	-	2.043	-	57.072	-	2.078	-	2.070	-	3.643	-	68.964
Total general	**1.884.943**	**421.426**	**6.359.471**	**948.394**	**1.954.497**	**328.191**	**5.798.336**	**986.061**	**2.915.797**	**607.166**	**5.914.137**	**2.126.196**	**24.827.180**	**5.417.433**

Tabla 18Presupuesto comercial 2020

Fuente: investigación de los autores

Presupuesto Financiero

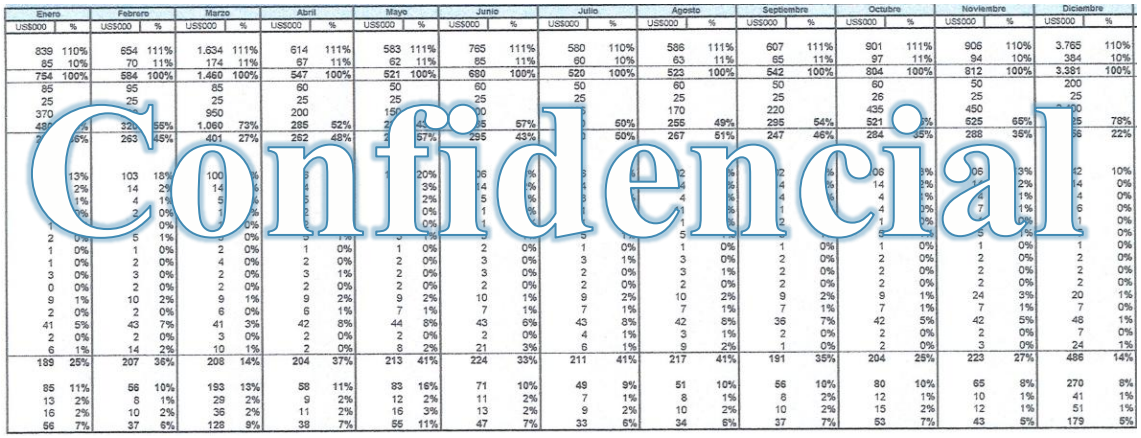


Tabla 19Presupuesto financiero 2020

Fuente: investigación de los autores

Presupuesto para provisión de recursos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	754	584	1460	547	521	680	520	523	542	804	812	3381
Gastos va[illegible]es	509	339	117[illegible]	[illegible]	29[illegible]	409	277	272	314	548	547	2716
Gastos	[illegible]	207	2[illegible]	[illegible]	201	[illegible]24	[illegible]	217	[illegible]1	2[illegible]	223	486
Utilidad	xx	xx	[illegible]	[illegible]	xx	[illegible]	[illegible]	xx	xx	[illegible]	x	[illegible]
Proyectos de mejora -SGC	51	13	23	25	20	5	5	7	4	2	6	0
Activos Fijos	44	7	23	22	16	1	1	3	0	0	4	0
Capacitaciones	6	6	3	6	2	4	4	4	2	2	2	0
Softwares	1	2	3	2	1	5	2	0	0	4	2	0
Recursos Humanos Nuevas contrataciones	15	15	16	18	15	21	15	15	18	18	15	31

Tabla 20Presupuesto para provisión de recursos

Fuente: investigación de los autores

Confidencial

Validar el POA de cada área

Previo a la presentación del POA ante la Dirección Ejecutiva, la Gerencia de Planificación, organizará y llevará a cabo jornadas de validación del documento con cada una de las áreas, con el objeto de verificar la aplicación de este instructivo en la formulación del POA, como también valorar los compromisos que se adquieren en las actividades. Posterior a esta validación, la Gerencia de Planificación gestionará ante la Dirección Ejecutiva, jornadas de presentación del POA, la cual realizará el titular de cada

área, esto con el objeto de buscar la aprobación preliminar del mismo. Se levantarán actas de cada reunión, a fin de documentar las recomendaciones y acuerdos que resulten.

Fuente: investigación de autores

Aprobar el POA de cada área

En este paso, la Gerencia de Planificación verificará si las observaciones que surgieron en las jornadas de presentación del POA han sido subsanadas. Finalmente, la Gerencia de Planificación procederá a imprimir el POA de cada área y gestionará las respectivas firmas correspondientes al visto bueno proporcionado por:

- El titular de cada unidad organizativa responsable de su POA y,
- El Director Ejecutivo.

El Director Ejecutivo informará al Consejo Directivo sobre el POA formulado.

Implementación del Plan Operativo Anual

Área	Roles
Gerencia General	Instruir a las áreas organizativas del SGC, sobre el cumplimiento del Plan Operativo Anual aprobado.
Coordinación de proyectos	Publicar el Plan Operativo Anual aprobado. (POA Institucional
Áreas organizacionales	Socializar el POA al interior de sus áreas y con el personal que la integra, esto con el objeto de concientizar y generar compromiso sobre el aporte que cada uno hace en el cumplimiento de objetivos y metas, las cuales a su vez contribuyen al progreso institucional, como también a brindar mejores servicios a los usuarios y usuarias.

Tabla 21Implementación del POA

Fuente: investigación de los autores

Mapa de Riesgos y Oportunidades

Identificación y tratamiento de riesgos

1. Consecutivo	2. Macro-Proceso	4. Contexto			6. Identificación del Riesgo			7. Valoración del Riesgo		9. Acciones de manejo del Riesgo Residual		
								Identificación y Evaluación de controles existentes				
		4.1. Externos	4.2. Internos	5. Clasificación del riesgo	6.1 Causas	6.2 Riesgo	6.3 Impacto De la materialización u ocurrencia del riesgo.	7.1 Documentación del control		9.1 Acciones	9.2 Fecha de inicio	9.3 Fecha de terminación
					Debido a ...	Puede ocurrir ...	Lo que podría llevar a ... Afectar... o generar ...	Proceso involucrado	Describa de forma concreta cuál es la acción que se realiza.			
1	APOYO	ASPECTOS SOCIOECONOMICOS; ASPECTOS DE MERCADO	RECURSOS FINANCIEROS	FINANCIERO	Ausencia de presupuesto para la operación del sistema de gestión de calidad SGC Fallas derivadas del manejo económico y/o financiero Recursos económicos(del cliente) insuficientes Contratos con riesgo Pérdida de financiamiento Límites en presupuestos de los clientes	Sistema de gestión no eficaz, Deterioro del SGC	Interrupción de la operación del SGC Disminución de coberturas por deficiencia presupuestaria del cliente Subvaloración de objetos a asegurar	P1 Responsabilidad de la Dirección	Se establece presupuesto para recursos vinculados al SGC	Gestionar actualizaciones en el uso de herramientas y la aplicación de las disposiciones para la planeación institucional Aplicación de acciones de autocontrol: Revisión de las políticas y procedimientos regulatorios vigentes, aplicación de las funciones y de los controles establecidos en los procedimientos del SGC. Seguimiento mediante cumplimineto de indicadores y auditorías internas. * Asistir a capacitaciones por actualizaciones de la ley o temas relacionadas al area financiera que involucre el desarrollo de la organización * Sensibilización a funcionarios en temas de corrupción.	1/4/2020	31/3/2021
								P10 Proveedores	Se establecen sub-procesos de contratación de proveedores de tecnología y seguros acorde a lo requerido por la organización dentro del marco legal			
								P2 Negociación	Comunicar al cliente las consecuencias de una subvaloración en los objetos a asegurar Brindar a los clientes alternativas acordes a las necesidades de estos, que permitan garantizar coberturas adecuadas para los riesgos asegurables			
								P9 Presupuesto	Se establece presupuesto para recursos vinculados al SGC Se realiza control periódico del presupuesto asignado a recursos vinculados al SGC. La empresa actualmente no cuenta con financiamiento bancario para su operación			
2	APOYO	ASPECTOS SOCIOCULTURALES; ASPECTOS DE MERCADO	ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL; TALENTO HUMANO	DE CORRUPCION	Revisión insuficiente de antecedentes (referencias anteriores trabajos) del personal contratado Fallas en los procesos de selección de personal (Ausencia de tests sobre valores del individuo) Concentración de funciones en individuos Afectación derivada de Referentes éticos Presencia de personal no alineado a la identidad corporativa Errores de los usuarios por falta de capacidad profesional	Afectación de la imagen corporativa	Fraude, manejo inadecuado de fondos por parte del personal no ético Daño, pérdida o deterioro a la información. Falta de identificación de actividades por parte del personal no ético Filtración de información por parte del personal no ético Pérdida de ventaja competitiva ante potenciales clientes Rechazo de clientes por mala imagen corporativa Reducción de negocios	P11 Recursos Humanos	Se establece procesos de selección y contratación de personal que permiten la revisión vigente en aspectos de carácter laboral y profesional de los candidatos Se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradoras de la organización Segregación de funciones según las responsabilidades de cada colaborador Se establecen perfiles de cargo Hace firmar acuerdos de confidencialidad a todos los colaboradores Se contrata personal calificado con trayectoria y basta experiencia en el ámbito de seguros	Se contrata expertos en temas relacionados a Recursos Humanos para efectivizar el correcto proceso de selección de personal Se relizan incentivos de promoción de cargos al personal con altas calificaciones en las evaluaciones de desempeño (siempre y cuando el cargo sea requerido por la organización) Se atienden aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional Seguimiento mediante cumplimiento de indicadores y auditorias internas	1/4/2020	31/3/2021
3	MISIONAL	SOCIO-CULTURALES; ASPECTOS LEGALES	SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN; PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	OPERATIVO	Ausencia de procedimientos y políticas de operación claras respecto al manejo de información de carácter interno y/o externo. Ausencia de canales de comunicación Extemporalidad en la publicación de la información. Variaciones en las políticas de aranceles Ausencia de monitoreo en los cambios de normativas	Incumplimiento de requerimientos legales o institucionales	Pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía, entidades del sector y de las partes interesadas en general. Procesos disciplinarios Multas, suspensión de licencias, suspención de permisos de funcionamiento, incumplimiento de contrato, incumplimiento de la ley.	P1 Responsabilidad de la Dirección	Se cuenta con proceso de comunicación interna, redes sociales, aplicación web interna, entre otros medios de divulgación de información, tanto a nivel externo, como interno.	Documentar, formalizar, publicar y emprender el Plan de Comunicaciones y demás documentación asociada al manejo de comunicación interna y externa. Seguimiento mediante auditorias internas. Seguimiento mediante seguimiento de indicadores de calidad	1/4/2020	31/3/2021
								P1 Responsabilidad de la Dirección	Auditorias financieras anuales requeridas por la ley, certificaciones de cumplimiento y control del marco legal			
								P11 Recursos Humanos	Asistencia a programas de capacitación para actualización de aspectos legales y/o tributarios			
4	ESTRATEGICO	ASPECTOS TECNOLOGICOS	TECNOLOGIA	TECNOLOGIA	Obsolescencia en plataformas tecnológicas Controles de accesos deficientes Presencia de sistemas incompatibles Capacidad tecnológica insuficiente, Pérdida de liderazgo tecnológico, Sistemas vulnerables por finalización de soporte por parte del proveedor Falta de seguridad del servidor que tiene a cargo la información Sistema de información susceptible de manipulación o adulteración.	Limitaciones en capacidad tecnológica	Desalineamiento hacia los objetivos de la organización Retraso en las actividades, Pérdida de ventaja competitiva Imposibilidad de atender compromisos misionales Afectación en la continuidad de actividades realizadas en las plataformas tecnológicas.	P1 Responsabilidad de la Dirección	Generar proyectos de mejora de avances tecnológicos mediante el Dpto. de TI. Actualización de licencias de tecnología Actualización de los sistemas o plataformas de trabajo de la empresa mediante proveedores de tecnología externos Revisión y mantenimiento de sistemas informáticos mediante contratos de trabajo con proveedores de tecnología externos Administración de sistemas de seguridad tecnológica mediante procesos internos que se detallan en el Spto. de TI y por medion del acompañamiento de proveedores de tecnología externos. Control de inventario de la organización	Se cuenta con personal calificaco en el área de tecnología, lo que permite dar respuesa inmediata a eventualidades de aspecto tecnológico.	1/4/2020	31/3/2021
								P4 Gestión Documental	Control de acceso a la información cargada en el sistema de información Accesos controlados mediante usuarios y contraseñas en las estaciones de trabajo Archivo de documentos controlado mediante llaves y personal desugnado según el área de trabajo Control de accesos a personal no autorizado a áreas en donde se guarda la infromación Usuarios con acceso restringido al SGC	Se destina recurso humano dedicado a la revisión del SGC.		
5	APOYO	DE MERCADO; LEGALES	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CONOCIMIENTO	Capacitaciones insuficientes Fallas en la transferencia de conocimientos/Comunicación insuficiente/deficiente Resistencia al cambio Ausencia de Reglamento Interno Omisión por desconocimiento de actividades del procedimiento Falta de involucramiento del personal Cobertura insuficiente de continuidad a los procesos críticos de la organización	Fallas en Procedimientos, flujos de información	Errores de los usuarios Asesoría equivocada al cliente Incumplimiento de tareas (atrasos, penalidades) Dependencia crítica en individuos, Conflicto de intereses, Procesos ineficientes Procesos ineficientes Capacidad reducida para el soporte de los procesos de negocio	P11 Recursos Humanos	Establecer planes de capacitación acordes a las necesidades del SGC. Se establecen procedimientos en Recursos Humanos para la debida inducción del cargo del personal nuevo. Establecer perfiles de cargo para el personal. Establecer un programa de capacitación interno y externo. Realizar evaluaciones de desempeño. Brindar al personal nuevo una publicación de las políticas internas de la compañía. Revisión de cumplimiento de objetivos organizacionales anuales.	Planes de capacitación para el personal del área de Recursos Humanos; En caso de salida de personal de puestos estratégicos, la empresa cuenta con hojas de vida de personal calificado en espera para ocupar estos puestos; Se esta desarrollando la aplicación SIPOC, la cual servirá como guía de procesos y actividades de la organización, en especial para los puestos de los niveles operativos.	1/4/2020	31/3/2021
								P4 Gestión Documental	Garantizar el acceso a la Gestion Documental. Sociabilizar con el personal interno acerca de las políticas y reglamentos de la organización alineados al SGC.	Para finales del 2019 se está proyectando realizar la actualización a Office 365, lo cual será una ventaja tecnológica y servirá para desarrollar procesos estandarizados subidos en línea a la nube.		
								Todos los procesos	Revisión de Indicadores de calidad mensuales	La dirección realiza revisiones semestrales de los procesos del SGC.		
								P5 Auditorías Internas	Establecer planes de auditoría interna según las necesidades de control del SGC.			
								P1 Responsabilidad de la Dirección	Asegurar la incorporación de elementos que permitan una recuperación adecuada en caso de presentarse desastres naturales, mediante el Dpto. de TI.	Desarrollar e implementar el Manual de buenas prácticas para la gestión de la información y hacer seguimiento. Implementación del sistema de gestión de		
6	CONTROL	ASPECTOS SOCIOCULTURALES	SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN; PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CUMPLIMIENTO	Ausencia de medición de desempeño laboral Revisión insuficiente de los riesgos a los que están expuestos los clientes Enfermedades Ocupacionales Incumplimiento de políticas: imagen personal, horario laboral Falta de compromiso en el personal para la ejecución de trabajos asignados Ausencia de liderazgo en jefaturas Concentración de funciones en individuos Ausencia de personal competente Procesos de contratación de personal incompletos Competencias no especificadas en la documentación Puesta en peligro de seguridad del entorno	Fallas en competencia y concientización	Incumplimiento de objetivos, Desalineamiento hacia la identidad corporativa Incumplimiento de objetivos, Desalineamiento hacia la identidad corporativa Deterioro en la salud del personal Indisciplina en el personal Pérdida de posicionamiento o competitividad Multas, suspensión de licencias, suspención de permisos de funcionamiento, incumplimiento de contrato, incumplimiento de la ley.	P11 Recursos Humanos	Evaluación de desempeño al personal. Revisión de cumplimiento de objetivos organizacionales anuales. Controles de Saluó Ocupacional dentro del marco legal Comunicación oportuna de las políticas. Monitoreo de incumplimientos del personal. Reglamento Interno. Medición de las evaluaciones de desempeño del personal; Realizar planes de desarrollo de habilidades de liderazgo y manejo de personal en las jefaturas. Charlas de inducción al personal por temas de seguridad industrial y ocupacional.	En desarrollo	1/4/2020	31/3/2021
								P4 Gestión Documental	Promover la comunicación de la identidad corporativa.	En desarrollo		
								Todos los procesos	Medición y revisión periódica de los indicadores de calidad. Medicion y revisión anual de los objetivos de la empresa.	En desarrollo		
								P3 Entrega de Servicio	Evaluación continua de necesidades de los clientes mediante visitas.	En desarrollo		
								P6 Satisfacción del Cliente y Consultas	Evaluación continua de necesidades de los clientes mediante encuestas de satisfacción.	En desarrollo		
								P2 Negociación	Cumplir con el control de levantamiento de información que permita evidenciar la revision integral de riesgos en un cliente. Evaluación continua de necesidades de los clientes mediante visitas.	En desarrollo		

Tabla 22Mapa de riesgos y oportunidades

Fuente: investigación de los autores

Presentación del Plan Operativo Anual por Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL								PLAN OPERATIVO POR PROCESO																											
#	OBJETIVO DEL SGC	OE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO A LA POLITICA DE CALIDAD	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	META DE LA VIGENCIA DEL OBJETIVO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	PROCESO RELACIONADO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	TIPO DE INDICADOR		VIGENCIA		CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES												RECURSOS				FACTORES CONDICIONANTES AL CUMPLIMIENTO DE LA MÉTA	RESPONSABLE
										EFICIENCIA	EFICACIA	DESDE	HASTA	ABRIL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	HUMANO	TECNOLOGICO	FISICO	FINANCIERO		
1	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	Comerciales	El cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, partes interesadas; la norma internacional ISO 9001 y el marco legal vigente	% de Retención de clientes VAM	Propuestas Ganadas / Propuestas Presentadas VAM	Que sea >= 85%	Mensual	P2 Negociación	*Notificar con 60 días de anticipacion a los clientes el vencimiento de sus polizas de seguros *Presentar con anticipacion las propuestas de renovacion *De ser necesario, presentar propuestas adicionales abteniendo los mejores terminos del mercado *Brindar asesoria personalizada respecto a coberturas contratadas y no contratadas *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Preexistencias y sinestralidad * Capacidad economica del cliente. * Tiempo de respuesta de la aseguradora	X	X	X	X	Administrador del proceso P2
				% de Retención de pólizas en Clientes Corporativos Generales	Propuestas Ganadas / Propuestas Presentadas Generales	Que sea >= 80%	Mensual	P3 Entrega de Servicio	*Notificar con 60 días de anticipacion a los clientes el vencimiento de sus polizas de seguros *Presentar con anticipacion las propuestas de renovacion *De ser necesario, presentar propuestas adicionales abteniendo los mejores terminos del mercado *Brindar asesoria personalizada respecto a coberturas contratadas y no contratadas *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P3
				% de Retención de pólizas en Clientes Individuales Generales	Total de pólizas y/o programas individuales renovados / total de pólizas y/o programas individuales vencidas.	Que sea >= 70%	Mensual	P3 Entrega de Servicio	*Notificar con 60 días de anticipacion a los clientes el vencimiento de sus polizas de seguros *Presentar con anticipacion las propuestas de renovacion *De ser necesario, presentar propuestas adicionales abteniendo los mejores terminos del mercado *Brindar asesoria personalizada respecto a coberturas contratadas y no contratadas *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P3
				% de Satisfacción del Servicio	Promedio del total de calificaciones de satisfacción de clientes / 1	Que la satisfaccion del cliente sea >= 80%	Anual	P6 Satisfacción del Cliente y Consultas				1/4/2020	31/3/2021				X														Administrador del proceso P6
				Número de Reclamos de Clientes	Número de reclamos recibidos del cliente	Número de Reclamos de Clientes <= 15	Trimestral	P6 Satisfacción del Cliente y Consultas				1/4/2020	31/3/2021		X		X			X										Administrador del proceso P6
				% de Proveedores Categoria (A)	Total proveedores con calificación A / total de proveedores	Que sea >= 80%	Semestral	P10 Gestión de Proveedores	*Notificacion mensual a los líderes de los procesos de las calificaciones obtenidas las aseguradoras *Notificar semestralmente las puntajes obtenidos a las aseguradoras		X	1/4/2020	31/3/2021					X												*Falta de calificaciones de los proveedores por parte de los usuarios	X	X	X	X	Administrador del proceso P10
				Taza de crecimiento de ingresos	Total venta año actual / total venta año anterior	Que sea >= 15% (para el año 2019)	Anual	P9 Presupuesto	Designar recursos financieros para los procesos relacionados al SGC Control mensual de EF (metadas financieras) Control de ventas mediante comités con la GG y los prestadores de servicio Control de producción mensual	X		1/4/2020	31/3/2021																Endeudamiento descontrolado Falta de control en el presupuesto anual No asignación de recursos financieros para los procesos relacionados al SGC Baja producion	X	X	X	X	Administrador del proceso P9
2	Contar con los recursos necesarios.	Recursos	La participación de manera proactiva y competente para alcanzar los objetivos logrando un óptimo desempeño, mejorando la seguridad, confianza y satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas mediante los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema.	% de registros creados	Total de registros creados / total de registros existentes a la fecha de evaluación	Que sea <= 10%	Trimestral	P4 Gestión Documental	Una vez identificadas las necesidades de contar con nuevos registros en el SGC, brindar atención oportuna creando los registros requeridos por el SGC, dentro de los tiempos de medición esperados.	X		1/4/2020	31/3/2021		X			X			X								No contar con el recurso compartido de la red para el SGC Falta de atención a los requerimientos de las ADP Falta de conocimiento del proceso a seguir para crear formatos y actualizar el SGC dentro del recurso compartido	X	X	X		Administrador del proceso P4
				% del Personal capacitado	# Total de empleados capacitados / Total de empleados en Nómina	Que sea >= 10%	Semestral	P11 Recursos Humanos	1.- Se identifica las necesidades de cada colaborador por medio de la evaluación de desempeño y se arma el plan de capacitaciones. 2.- Una vez identificadas Le cotiza las capacitaciones que estan descuerdo a las competencias que se deben desarrollar. 3.- Se presenta el cronograma a los jefes, quien aprueba las capacitaciones del año.	X		1/4/2020	31/3/2021					X										1.- Poco o nula disponibilidad del empleado 2.- Presupuesto		X		X	X	Administrador del proceso P11
				Retención de Personal	100 - (Total desvinculaciones en el rango de tiempo establecido / total de personal en nómina) * 100	Que sea >= 80%	Anual	P11 Recursos Humanos	1.- Adecuado ambiente laboral. 2.- Impulsar la proactividad mediante programas de aprendizaje	X		1/4/2020	31/3/2021					X										1.- El personal que no se ajusta a las normativas y objetivos de la Empresa	X		X	X	Administrador del proceso P11
				% de eficacia de las Evaluaciones de Desempeño	Total personas calificadas en Nivel 3 y 4 / Total de personal evaluado	Que sea >= 70%	Anual	P11 Recursos Humanos	1.- Cada año se realiza la evaluación de desempeño a todos los empleados, la cual nos muestra las necesidades y competencias que se deben desarrollar en el colaborador.		X	1/4/2020	31/3/2021					X										La no identificación de habilidades, competencias de los colaboradores, es un riesgo para el manejo procesos e información que contamos en la Cía.	X		X		Administrador del proceso P11
3	Manejo de los procesos con calidad.	Procesos y procedimientos	La gestión oportuna de los riesgos internos y externos La participación de manera proactiva y competente para alcanzar los objetivos logrando un óptimo desempeño, mejorando la seguridad, confianza y satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.	% Propuestas ganadas (Generales)	Propuestas Ganadas / Propuestas Presentadas Generales	Que sea >= 60%	Mensual	P2 Negociación	*Visitar al cliente para conocer el riesgo y sus necesidades especificas *Brindar asesoria personalizada respecto a coberturas requeridas *Gestionar las mejores alternativas en el mercado *Presentar ofertas comparativas *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P2
				% Propuestas ganadas (VAM)	Propuestas Ganadas / Propuestas Presentadas VAM	Que sea >= 50%	Mensual	P2 Negociación	*Visitar al cliente para conocer el riesgo y sus necesidades especificas *Brindar asesoria personalizada respecto a coberturas requeridas *Gestionar las mejores alternativas en el mercado *Presentar ofertas comparativas *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Capacidad economica del cliente * Continuidad de cobertura * Preexistencias * Riesgo asegurable (Extra prima o incremento de Deducible)	X	X	X	X	Administrador del proceso P2
				% Comités realizados con clientes y aseguradoras (Generales)	Considerando 10 comités al mes como meta: Total de comités realizados con clientes y aseguradoras / Total de comités establecidos.	Que sea el 100%	Mensual	P2 Negociación	*Programar comites con clientes para cerrar nuevos negocios *Ejecutar la visita al cliente *Seguimiento y retroalimentacion con el cliente	X		1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P2
				% Cumplimiento de comités realizados con clientes (Generales)	Considerando 8 comités al mes como meta: Total de comités realizados con clientes / Total de comités establecidos.	Que sea el 100%	Mensual	P3 Entrega de Servicio				1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P3
				Días incurridos para emisión de pólizas Generales Corporativos	Considerando 20 días como meta: total de pólizas emitidas dentro del rango / total de pólizas	Que sea >= 80%	Mensual	P3 Entrega de Servicio				1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P3
				Días incurridos para emisión de pólizas Generales Individuales	Considerando 15 días como meta: total de pólizas emitidas dentro del rango / total de pólizas	Que sea >= 80%	Mensual	P3 Entrega de Servicio				1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X						Administrador del proceso P3
				Días incurridos para emisión de póliza VAM	Considerando 16 días como meta: total de pólizas emitidas dentro del rango / total de pólizas	Que sea >= 85%	Mensual	P3 Entrega de Servicio	*Seguimiento al proveedor (via electronica y/o reuniones) para revision de pendientes *Calificacion de la gestion de proveedores y retroalimentacion	X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Falta de Recurso por parte de la aseguradora * Problemas en el sistema operativo de la aseguradora.	X	X	X	X	Administrador del proceso P3
				Días incurridos para entrega de póliza VAM	Considerando 4 días como meta: total de pólizas enviadas al cliente dentro del rango / total de pólizas emitidas	Que sea >= 90%	Mensual	P3 Entrega de Servicio		X	X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Tiempo en la entrega personalizada. * Disponibilidad del cliente.	X	X	X	X	Administrador del proceso P3
				% Eficacia en la atención documental	Considerando 2 días como rango permitido: Total de requerimientos de cambios atendidos dentro del rango / total de requerimientos de cambios recibidos.	Que sea >= 80%	Trimestral	P4 Gestión Documental	Brindar atención a las solicitudes de actualización del SGC, dentro de los tiempos establecidos y notificar a las partes interesadas.		X	1/4/2020	31/3/2021		X			X			X								No contar con el recurso compartido de la red para el SGC No contar con el tiempo necesario para la actualización de las formatos Falta de atención a los requerimientos de las ADP Falta de conocimiento del proceso a seguir para modificar formatos y actualizar el SGC dentro del recurso	X	X	X		Administrador del proceso P4
				% Gestión de no conformidades	Total de no conformidades atendidas / total de no conformidades reportadas.	Que sea el 100%	Trimestral	P5 Auditoria				1/4/2020	31/3/2021	X			X			X										Administrador del proceso P5
				% Eficacia en trámite de los Siniestros (Generales)	Considerando 2 días como meta: total de siniestros presentados a la aseguradora dentro del rango / total de siniestros documentados por el cliente y presentadas a la aseguradora.	Que sea >= 80%	Mensual	P7 Siniestros	Reuniones mensuales con las aseguradoras y/o ajustadores. Comité internos de trabajos semanales		X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	-Faltas en servicio de los terceros de las aseguradoras como ajustadores y/o inspectores. - Errores de suscripción	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				% Eficacia en liquidación de los Siniestros (Generales)	Considerando 2 días como meta: total de de siniestros liquidados por la aseguradora y recibidos por nosotros dentro del rango / total de siniestros aceptados por la aseguradora.	Que sea >= 80%	Mensual	P7 Siniestros	Definir junto con las aseguradoras los tiempos de pagos. Seguimiento semanal mediante la revision del Reporte de Siniestros.		X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	- Cierres de mes en aseguradoras. - Cartera Primas pendientes de pago por parte de los clientes.	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				% Eficacia en trámite de los Siniestros (Vehículos)	Considerando 7 días como meta: total de siniestros presentados a la aseguradora dentro del rango / total de siniestros documentados por el cliente y presentadas a la aseguradora.	Que sea >= 80%	Mensual	P7 Siniestros	Visitas periódicas a las aseguradoras. Comité con asegurados para definir tiempos de servicio.		X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	-Faltas en servicio de los terceros de las aseguradoras como: talleres, proveedores e inspectores. - Errores de suscripción. - Rotación del personal del area de Siniestros.	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				% Eficacia de entrega de siniestro por parte de aseguradora (Auto)	Considerando 15 días como meta: total de siniestros enviados a la aseguradora dentro del rango / total de siniestros presentados y documentados por el cliente	Que sea >= 85%	Mensual	P7 Siniestros	* Tiempo de respuesta * Primas impagas	X		1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Problemas internos en la aseguradora * Tiempos de respuesta de aseguradora	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				% Eficacia de entrega de siniestro por parte de aseguradora (Vol.)	Considerando 40 días como meta: total de siniestros enviados a la aseguradora dentro del rango / total de siniestros presentados y documentados por el cliente	Que sea >= 85%	Mensual	P7 Siniestros	*Tiempo de respuesta por parte de la aseguradora * Efectividad en proceso de liquidacion	X		1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Informacion incompleta	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				% Eficacia en Entrega de liquidación al cliente (VAM)	Considerando 4 días como meta: total de liquidaciones de reclamos enviadas al cliente / total de liquidaciones de reclamos recibidas de la aseguradora	Que sea >= 90%	Mensual	P7 Siniestros	* Proactividad en la atención * Tiempos de servicios		X	1/4/2020	31/3/2021	X	X	X	X	X	X	X	X			X	* Informacion incompleta (Documentos)	X	X	X	X	Administrador del proceso P7
				Porcentaje de proyectos en estado activo que superan los 180 días sin realizar metada de validación	Proyectos activos en etapa previa a validación que superan 180 días / Proyectos aprobados en estado activo o terminados	Que sea <= 10%	Semestral	P8 - Diseño y Desarrollo	Reunión periodica con las partes interesadas para informar los estados de los proyectos, adicional lograr las definiciones necesarias para concluir los proyectos en etapa de diseño y desarrollo		X	1/4/2020	31/3/2021					X										*Falta de interés de las partes en el proyecto.	X	X	X	X	Administrador del proceso P8
4	Promover la Mejora Continua del Sistema	Mejora continua	La mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad	% de Proyectos puestos en marcha o finalizados / Proyectos Formulados	Total de proyectos puestos en marcha o finalizados / total de proyectos planteados	Que sea >= 90%	Semestral	P1 Responsabilidad de la Dirección	* Asignar recursos en el presupuesto para la puesta en marcha de proyectos de mejora. * Gestionar proyectos que sirvan para mejorar el SGC en conjunto con los distintos procesos.		X	1/4/2020	31/3/2021					X										* Disminución de presupuesto. * Ausencia de presupuesto asignado para recursos relacionados al SGC. * Ausencia de personal calificado para la gestión de proyectos. * Ausencia de liderazgo por parte de la Dirección.	X	X	X	X	Administrador del proceso P1
				% Cumplimiento de Objetivos alcanzados	Total objetivos alcanzados / total de objetivos trazados	Que sea >= 90%	Anual	P1 Responsabilidad de la Dirección	* Verificar el cumplimiento del SGC mediante la revisión mensual de los indicadores de calidad. * Revisión de actas de la dirección y tratamiento de los riesgos y oportunidades * Promover y comunicar la identidad corporativa a la organización.	X		1/4/2020	31/3/2021					X										* Faltas en la Gestión Documental (ausencia de registros, o registros desactualizados) * Incumplimiento en los indicadores de calidad. * Procesos del SGC mal elaborados * Contexto de la organización no definido * Ausencia de política de calidad	X	X	X	X	Administrador del proceso P1
				% de Objetivos gestionados	Total objetivos gestionados / total de objetivos de la empresa	Que sea >= 25%	Anual	P1 Responsabilidad de la Dirección	* Verificar el cumplimiento del SGC mediante la revisión mensual de los indicadores de calidad * Seguimiento al plan operacional de los objetivos mediante el registro asociado en el SGC.		X	1/4/2020	31/3/2021					X										* Disminución de presupuesto. * Faltas en la Gestión Documental (ausencia de registros, o registros desactualizados) * Incumplimiento en los indicadores de calidad o ausencia de seguimiento. * Procesos del SGC mal elaborados * Contexto de la organización no definido * Ausencia de política de calidad	X	X	X	X	Administrador del proceso P1
				% de Riesgos críticos gestionados	Total objetivos críticos trazados / total de objetivos trazados	Que sea >= 90%	Anual	P1 Responsabilidad de la Dirección	Verificar el cumplimiento del SGC mediante la revisión mensual de los indicadores de calidad * Seguimiento al tratamiento de riesgos y oportunidades mediante actas de la dirección.	X		1/4/2020	31/3/2021					X										* Disminución de presupuesto. * Faltas en la Gestión Documental (ausencia de registros, o registros desactualizados) * Incumplimiento en los indicadores de calidad o ausencia de seguimiento. * Personal no alineado a las políticas de calidad de la organización. * Ausencia de política de calidad	X	X	X	X	Administrador del proceso P1
				% de eficacia de las capacitaciones	Total personas calificadas en nivel 1,2 y 3 / total del personas evaluadas	Que sea >= 70%	Semestral	P11 Recursos Humanos	1.- Se revisan diagnostico antes de enviar a las capacitaciones. 2.- Se realiza la capacitación. 3.- Se da seguimiento a la evaluación en un periodo de 3 meses.		X	1/4/2020	31/3/2021					X										1.- Personal que no ponga en práctica los conocimientos aprendidos.	X		X		Administrador del proceso P11
				Porcentaje de Proyectos Terminados / Proyectos Aprobados en estado Activo o Terminados	Proyectos Terminados / Proyectos Aprobados en estado Activo o Terminados	Que sea >= 60%	Semestral	P8 - Diseño y Desarrollo	Buscar oportunidades en conjunto con la Dirección para generar proyectos de diseño y desarrollo que contribuyan con el crecimiento de los negocios en Seniorsegur	X	X	1/4/2020	31/3/2021					X										* Información incompleta en el levantamiento de oportunidades. * No seguimiento a las oportunidades de la dirección.	X	X	X	X	Administrador del proceso P8

Tabla 23Presentación del POA

Fuente: investigación de los autores

Bibliografía

Armijo, M. (2005). *CEPAL*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Edumet. (s.f.). *Enciclopedia virtual*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1228/factores-exitos-ventas-introduccion.html

Facundo, S. (18 de 01 de 2006). *Gestipolis*. Obtenido de Dirección y organización de las ventas en la empresa. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/direccion-y-organizacion-de-las-ventas-en-la-empresa/

Gestiopolis. (2019). Obtenido de La Planeación estratégica en el proceso administrativo: https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/

Gómez, L. G. (s.f.). *Grandes Pymes*. Obtenido de https://www.grandespymes.com.ar/2013/06/24/funciones-de-un-gerente-de-ventas/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de mando integral.*

LLC, 2. V. (s.f.). *Academia de Consultores*. Obtenido de https://academiadeconsultores.com/fuerza-de-ventas/

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia.* publicación digital.

S.L., D. E. (18 de 05 de 2018). *Debitoor* . Obtenido de https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix

SCVS. (2016). *Superintendencia de Comapañía Valores y Seguros del Ecuador*. Obtenido de https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf

Walter, J. (2014). *Planificación Estratégica.* Buenos Aires.

Anexos

1. Anexo 1 Matriz de identificación y tratamiento de Riesgos y oportunidades
2. Anexo 2 Objetivos de Calidad y POA
3. Anexo 3 Planificación y control operacional